



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

RENAN AUGUSTO DA SILVA SAMPAIO

**ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS NA ABERTURA DE UMA
FRANQUIA DO BOB'S FAST-FOOD EM RIO BRANCO - AC**

Rio Branco – AC

2012

RENAN AUGUSTO DA SILVA SAMPAIO

**ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS NA ABERTURA DE UMA FRANQUIA DO
BOB'S FAST-FOOD EM RIO BRANCO - AC**

Monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Dra Marina Moreira

Professor Tutor: Bel Késia Rozzett

Professor Supervisor: Dra Marina Moreira

Professor Tutor: Bel Késia Rozzett

Rio Branco – AC

2012

RENAN AUGUSTO DA SILVA SAMPAIO

**ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS NA ABERTURA DE
UMA FRANQUIA DO BOB'S FAST-FOOD EM RIO BRANCO -
AC**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Renan Augusto da Silva Sampaio

Bacharel Késia Rozzett
Professor-Orientador

Rio Branco, 14 de abril de 2012

Sampaio, Renan Augusto da Silva

Aspectos positivos e negativos na abertura de uma
franquia do Bob's Fast-Food em Rio Branco - Ac / Renan Augusto da
Silva Sampaio. – Rio Branco, 2012

45 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração - EaD, 2008.

Orientador: Prof. Bel. Késia Rozzett, Departamento de
Administração.

1. Franquias. 2. Composto de Marketing. 3. Mercado
Consumidor. I. Título.

Dedico este trabalho especialmente
à minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a DEUS, por ter concedido sabedoria, inteligência e conhecimento, desde a aprovação no vestibular, no desenvolvimento do curso, na escolha do tema, execução até a conclusão deste trabalho.

Em segundo lugar agradeço a minha família por ter me dado a base de estudo que tenho hoje e por ter sido importante para a formação do ser humano que sou hoje. E por último, mas não menos importante a todos os professores-tutores, orientadores, coordenadores, amigos de faculdade e todos que direta ou indiretamente fizeram parte desta faculdade dando apoio e sabedoria para que pudesse concluir mais uma fase da minha vida.

RESUMO

O presente trabalho foi feito com o objetivo de identificar aspectos positivos e negativos na abertura de uma franquia de *fast-food* em Rio Branco – Acre, identificando os aspectos positivos e negativos na abertura da franquia, a fim de evidenciar sua viabilidade econômica. Além disso, buscou-se também fazer um levantamento e analisar dados financeiros de franquias já abertas no ramo de *fast-food* para mostrar seu desempenho econômico na economia local. Sendo relevante a abordagem teórica levantada pela falta de pesquisas sobre a economia local no ramo de franquias, tanto por parte do governo como por parte de trabalhos científicos. Através de entrevistas com questionários semi-estruturados aplicados aos franqueados, dados financeiros e bibliográficos estudou-se e foi explorado os fatores relevantes que impactam em uma franquia de *fast-food*. Os resultados mostraram que o mercado consumidor a longo prazo é um dos fatores essenciais para que uma franquia perdure e obtenha sucesso financeiro e com isso tem-se a possibilidade de abertura de novas franquias, a pesquisa também mostra apontamentos importantes sobre os principais problemas enfrentados pelos empreendedores que abrem novas empresas em formas de franquias, devido a burocracia e problemas logísticos.

Palavras-chave: franquias, composto de marketing, mercado consumidor.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Formulação do problema.....	10
1.2	Objetivo Geral	11
1.3	Objetivos Específicos	11
1.4	Justificativa.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	<i>Franchising</i> e sua história.....	13
2.2	Composto/Mix de marketing	13
2.1	Franquias e o mercado	13
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	20
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	20
3.2	Caracterização da organização	21
3.3	Participantes do estudo	21
3.4	Instrumentos de pesquisa	22
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	22
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	23
4.1	Aspectos financeiros.....	23
4.2	Mercado consumidor e comercial	23
4.3	Vantagens e desvantagens do sistema de franquias em Rio Branco – Ac.....	23
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	28
	REFERÊNCIAS.....	30
	APÊNDICES.....	34
	APÊNDICE A - Questionário	34
	ANEXOS	36
	ANEXO A – CÓDIGO DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO FRANCHISING	36
	ANEXO B – Lei Nº 8.995.....	42

1 INTRODUÇÃO

No Brasil constata-se todos os anos o aumento no número de micro e pequenos empresários, a fim de serem donos de seus próprios negócios muitos optam pelo ramo das franquias. Ocupando a 3ª colocação mundial no ramo de franquias tem-se a importância do país como perfil empreendedor. Com isso observa-se a crescente importância desse ramo também no estado do Acre, logo buscou-se identificar os aspectos positivos e negativos na abertura de franquias na cidade de Rio Branco – Acre. Através disso, a viabilidade será identificada e fornecerá importantes dados para futuros empreendedores que buscam abrir novas franquias na região.

1.1 Formulação do problema

O presente trabalho estudou os fatores que afetam o sistema de franquias no setor de *fast-food* em Rio Branco/AC, buscando evidenciar os principais problemas que o franqueado possa ter por diversos fatores que o levem ao prejuízo, ou seja, caso não exista o retorno investimento-lucro. Além de expor quais as principais dificuldades que os franqueados enfrentam ao optar pelo sistema de franquias e também os pontos positivos desse sistema.

A criação e a sobrevivência de pequenos negócios constituem interesses de estudos no campo do empreendedorismo. Para uma economia, tão significativo quanto atingir elevadas taxas de atividade empreendedora é também garantir a longevidade das empresas criadas, em geral, constituídas como micro e pequenas empresas. Com a competitividade global, esse tipo de empresa tem uma nova dimensão, principalmente por sua flexibilidade de ação, por seu potencial de complementaridade com as grandes empresas e por sua capacidade de geração de empregos (VILLELA, 1994).

Será dado enfoque a rede de alimentos Bob's Fast Food, a escolha foi feita devido a essa ser a maior franquia de *fast-food* na capital do Estado do Acre. Onde,

o investimento da franquia foi relativamente alto para os padrões locais, em torno de mais de um milhão de reais segundo o franqueado. Com isso, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais os aspectos positivos e negativos na abertura de uma franquia de *fast-food* em Rio Branco?

1.2 Objetivo Geral

Identificar aspectos positivos e negativos na abertura de uma franquia de *fast-food* em Rio Branco – Ac.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar os principais problemas enfrentados na abertura de uma franquia de *fast-food* na cidade de Rio Branco;
- Identificar e analisar os indicadores de resultado econômico da franquia do Bob's Fast Food em Rio Branco.

1.4 Justificativa

O presente estudo será abordado devido à relevância econômica que o sistema de franquias tem apresentado nos últimos anos no Brasil. A região norte tem apresentado franca expansão no setor e no Estado do Acre não é diferente. A fim de realizar um estudo até então inédito no Acre, tem como uma das finalidades fazer apontamentos sobre a viabilidade de se abrir uma franquia no setor de *fast-food* em Rio Branco/AC.

Notoriamente, um dos públicos-alvo dessa pesquisa são os futuros empreendedores que pretendem aderir ao sistema de franquias no setor de “comida-rápida”. Além de a pesquisa ser feita devido à existência de uma parcela de

franquias abertas chegarem ao fracasso. Com isso, serão identificadas as principais causas que afetam no desempenho de uma franquia e suas vantagens e desvantagens no mercado acriano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Franchising* e sua história

O assunto aqui abordado mostrará a história da *franchising* e sua base teórica, construída ao longo da história. Pretende-se passar através dessa pesquisa os conceitos, normas, os tipos de franquia e seu funcionamento, as estratégias do composto de marketing essencial ao sistema de *franchising* e sua expansão recente no Estado do Acre. Além de abordar as principais causas de sucesso e fracasso do sistema de franquias.

Com o grande sucesso do Sistema de *Franchising*, visto em todo o Brasil e no mundo, levando em conta que o Brasil é considerado o terceiro maior mercado mundial de franquias segundo dados da Associação Brasileira de *Franchising*, em número de lojas, ficando atrás somente dos Estados Unidos e Japão e o quarto lugar segundo pesquisa da Rizzo *Franchise* (2005) perdendo o 3º lugar para a Coreia do Sul. Isso mostra que o Brasil tem sua importância no cenário mundial em franquias.

Em 2006, operavam no Brasil 62.584 unidades franqueadas de 1.013 diferentes redes, com faturamento de R\$ 39,8 bilhões e o emprego de mais de 550 mil pessoas (ABF, 2007). Por ser uma das melhores formas de se iniciar seu próprio negócio, Micros e Pequenos empresários aderem ao sistema de *franchising*, buscando atingir o objetivo principal que é o retorno do capital investido em uma marca já consolidada no mercado. Além de ser uma maneira de as empresas franqueadoras de expandir os negócios de maneira eficaz e eficiente, sem a utilização de recursos próprios. Mas a nível estadual o *franchising* ainda não é considerado um instrumento revigorador da economia.

Segundo Dahab (1996, p. 135), “a origem da palavra franquia surgiu na Idade Média francesa, consequentemente proveniente do francês antigo. Assim sendo sua derivação, *franchisage*, significa a autorização de um privilégio ou outorgação”. Na época do feudalismo, *franchiser* significava uma autorização que abolia a servidão de camponeses e servos, existindo os senhores feudais que davam cartas de

franquia ou *letters of franchise* aos servos e vassallos. Com o passar do tempo, o termo *franchise* caracterizava o direito ou privilégio concedido pelos suseranos aos vassallos os quais cuidavam de determinadas regiões, e por isso cobravam taxas dos servos. Parte do valor ia para a corte em troca de proteção que devia ser garantida pelos vassallos pela taxa que recebiam dos nobres, ausentando os reis da responsabilidade de proteger o território contra os inimigos.

Bojunga (1990) e Dahab (1996) - afirmam que o termo *franchising* desapareceu na idade média e resurgiu no século XIX nos Estados Unidos. Quando em 1850, o sistema de franquias surgiu com a *Singer Sewing Machine Company*, que através de franquias resolveu comercializar seus produtos com comerciantes independentes. Em 1898, a GM adotou o sistema como estratégia para expandir sua rede de distribuição e, assim as vendas de veículos de sua fabricação. Já em 1899, foi a Coca-Cola quem começou a utilizar o sistema de franquias para o engarrafamento de seu refrigerante.

A partir da metade do século XX empresas dos mais variados setores tiveram a expansão dos seus negócios, adotando o *franchising* como estratégia de multiplicação de suas atividades. O *franchising* consolidou-se no final da 2ª Guerra Mundial, devido a falta de emprego dos soldados americanos que regressavam para casa. Como prática comercial consolida-se e tem um grande crescimento, devido a ousadia de grandes empresários em correr riscos, com o objetivo de expandir seus negócios e aumentar a oferta de emprego. A popularização do sistema de *franchising* ocorreu em 1954 com o McDonald's onde foi criada a primeira cadeia de franquias a nível mundial.

No Brasil, as primeiras franquias surgiram com os cursos de idiomas com o CCAA e a Yázigi na década de 1960. Ocorre uma maior importância em 1987, quando é fundada a Associação Brasileira de *Franchising*, que almejava o desenvolvimento e a divulgação do sistema e seus benefícios no país.

2.2 Composto/Mix de marketing

O composto de marketing é um conjunto de ferramentas estratégicas que combinadas auxiliam na busca pelos objetivos traçados pela organização e na criação de valores aos clientes. (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 20). A localização da franquia, o produto a ser vendido, seu preço e suas formas de propaganda vão afetar o desempenho de qualquer empreendimento. Os Ps são capazes de substituírem uns aos outros como impulsores de vendas. (KOTLER; PHILIP, 2003, p. 152). A variável preço é de grande importância dentre os 4 Ps, na concepção de Parente (2000, p. 160): “De todas as variáveis do marketing mix, a decisão preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas”. Kotler (1998, p. 435) reforça ainda mais a importância do preço numa organização quando afirma que “o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita; os outros elementos geram custos”. Sendo que o preço será terá influências internas (custos) e externas (inflação, impostos, juros). De acordo com Kotler (2000, p. 416), “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade”. Por sua vez, Nickels e Wood (1999, p. 162) definem produto como “um bem ou serviço ou uma idéia que um consumidor adquire através de uma troca de marketing para satisfazer uma necessidade ou um desejo.” Já o ponto de venda ou praça será influenciado pelo ramo e porte que o empreendimento necessita, como quiosques, centros comerciais planejados, lojas isoladas. Las Casas (1989) concorda ao afirmar que um produto e um preço adequado não são suficientes para assegurar vendas, sendo necessário também a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais. Sem isso o plano de marketing será deficiente, visto que os consumidores muitas vezes exigem comprar seus produtos em locais que lhes sejam acessíveis e convenientes. De acordo com Parente (2000, p. 242): é o composto promocional e um dos elementos que o varejista utiliza não só para atrair consumidores para suas lojas, mas também para motivá-los às compras.” O mix promocional é a combinação de três programas básicos: a propaganda, a promoção de vendas e a publicidade. Através das promoções, propagandas e publicidade a empresa promove seus produtos e sua marca, no exemplo do *fast-*

food ocorre em grande maioria as vendas combinadas de produtos que se complementam, melhorando as vendas e fazendo o consumidor pagar menos na compra de produtos combinados. Como afirma Parente (2000, p. 198): “Os consumidores são menos sensíveis ao preço de produtos complementares”.

2.3 Franquias e o mercado

O sistema de franquias nos últimos anos está se desenvolvendo de maneira mais rápida do que em qualquer outra época da história e na década de 90 o Brasil começou a aparecer como mercado potencial e empreendedor. Isto, devido a participação no mercado de varejo, as empresas concedendo o uso de sua marca, descobriram uma maneira de atingir uma área muito mais ampla com poucos investimentos financeiros. Tanto o crescimento como o sucesso da marca franqueada no mercado depende do relacionamento favorável entre as partes, busca-se atingir o objetivo principal das franquias – a diferenciação do produto ou serviço das concorrentes e a expansão do mercado consumidor. Hoje, com os avanços tecnológicos vão se criando novos produtos e novos setores industriais, seguindo esses avanços o sistema de *franchising* também segue o desenvolvimento dessas novas tecnologias, consequentemente o industrial. É através de novas técnicas que se obtém uma grande diversidade de produtos e setores industriais, diversidade essa que é uma importante característica do sistema de *franchising* no Brasil.

Segundo Curran e Stanworth (1983) apud Hoy; Stanworth; Purdy (2000), p. 410, afirmam que:

Franquia é uma forma de negócios essencialmente constituída de uma organização (franqueador); que possui um pacote de negócios testado e centrado em um produto ou serviço; através de um relacionamento contratual contínuo com os franqueados; pequenas empresas tipicamente autofinanciadas e independentemente gerenciadas; que operam sob a marca do franqueador para produzir ou comercializar bens ou serviços de acordo com o formato especificado pelo franqueador.

As franquias, na visão de Kotler e Keller (2006), “são as formas de distribuição dos produtos das empresas que mais tem crescido nos últimos anos”.

Sendo uma das formas que mais crescem como forma de expansão dos negócios pelas organizações. “O contrato de franquia é firmado por um período de tempo determinado, bem como é delimitada a região de atuação do franqueado” (SILVA; AZEVEDO, 2006; PALMER, 2006). Com isso o franqueador recebe do franqueado a taxa de franquia como forma de licenciamento da marca para que o franqueado abra o empreendimento, mas sem a exclusividade sobre a marca. Generalizando o *franchising*, tem como princípio básico o acordo entre franqueador e franqueado, no qual o primeiro concede ao segundo, o direito de comercialização do produto, serviços e/ou métodos, em troca de uma compensação financeira, os royalties. Com o funcionamento da franquia, o franqueador recebe royalties e taxa de marketing através de uma porcentagem estabelecida em cima das vendas da franquia. Além de outras taxas que o franqueador julgar necessário para a manutenção e o bom funcionamento da franquia.

Neste contexto busca-se com este estudo, mostrar a crescente importância que as franquias adquiriram no país, e vem obtendo no Estado do Acre. Além disso, o fator de possuir menores riscos de fracassos ante a criação de um negócio próprio gera maior interesse daqueles que querem abrir algum tipo de negócio, com o apoio dado pelo franqueador ao franqueado, como: jurídico, treinamentos, logístico e marketing, por exemplo, isso torna-a cada vez mais atrativa como forma de novos negócios. Outro aspecto é que o fator mortalidade é relevante devido às turbulências na economia mundial e no caso das franquias serem menores do que se abrir um negócio próprio, além de normalmente as franquias já serem marcas consolidadas e de renome nacional facilita a atração do mercado consumidor. Também se justifica que ocorre a realização de um estudo mercadológico e também no que se refere ao composto de marketing, também conhecido como 4P's do marketing (preço, promoção, produto e ponto de localização) que devem ser estruturados para atender os segmentos mercadológicos da empresa. Pois no mercado capitalista e globalizado em que se encontram as formas das empresas de diferenciar suas marcas e produtos tem se diversificado, e a utilização das variáveis do mix/composto de marketing vem obtendo grande importância no objetivo de atrair mercado consumidor, além de expandir e promover sua marca.

Levitt (1969) *apud* Kotler (1998, p. 384), afirma que:

a nova concorrência não está entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que acrescentam a seus produtos na forma de embalagens, serviços, propaganda, sugestões do consumidor, financiamento, condições de entrega, armazenamento e outras coisas que as pessoas valorizam. O preço é a variável que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas.

Conforme Schewe e Smith (1982), “para qualquer empresa, os lucros são determinados pela diferença entre suas receitas e seus custos”. Mas isso vai depender do produto vendido, dos preços cobrados por esse produto e pelas formas de facilitação de obter esse produto como localização e promoções. O marketing de forma geral não é uma propaganda, mas um motivador, sendo que é usado para atrair e conquistar consumidores/clientes para comprar um certo produto. Conforme Parente (2000): “o composto promocional é um dos elementos que o varejista utiliza não só para atrair consumidores para suas lojas, mas também para motivá-los as compras”.

Já Kotler (1998) afirma que, “a propaganda é qualquer forma paga de representação impessoal e de promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. Outro fator relevante é a localização (praça ou ponto). Com estudos mercadológicos feitos pela franquia para saber a viabilidade de se abrir sua marca em determinada região é preciso responder questões como explicitaram Souza e Junior (1999) como, “qual o poder aquisitivo da população na área de atuação, o fluxo das pessoas na região, se as compras são feitas por conveniência ou por impulso, se a loja está em área residencial ou comercial”. Com isso, o mercado consumidor definirá as políticas da franquia para atuar na forma de promover a venda de seus produtos.

Com relação aos fatores de localização, têm sua relevância assim como os outros fatores apresentados, muitas franquias dão apoio ao franqueado na escolha do ponto, já que sua marca precisa ser bem representada, provavelmente o estudo de mercado apontará a melhor localização. Pois, “a boa localização e as instalações iniciais podem representar fator fundamental no sucesso ou fracasso de um empreendimento” (HALLORAN, 1994; HISRIC; PETERS, 2004; LEITE, 1991; MIRANDA, 1997; PLÁ, 2001). De acordo com Sten (1998), “os motivos para o

fracasso de micro e pequenas empresas estão relacionados a fatores externos, internos e relacionados ao perfil do empreendedor”.

De acordo com Machado e Espinha (2010, p. 139) “existe uma divisão em cinco agrupamentos, desdobrados em 36 possíveis fatores de mortalidade para as franquias”, que são: aspectos financeiros (resultado financeiro com a franquia abaixo da expectativa inicial, falta de pagamento a fornecedores, falta de capital de giro, má gestão do fluxo de caixa, falta de crédito bancário e taxas de royalties elevadas); aspectos mercadológicos (saturação de mercado, produto mal posicionado em preço ou qualidade, falta de orientação ao cliente, falta de pesquisa de mercado, falta de inovação ou criatividade e concorrência acirrada); aspectos comerciais/operacionais (localização comercial inadequada, instalações inadequadas, manutenção inadequada das instalações, níveis inadequados de estoque, inadimplência, falta de informações gerenciais ou controle gerencial); aspectos da franquia (escolha errada do ramo/setor de negócios, conduta ilegal ou antiética do franqueador, incapacidade do franqueado para seguir o sistema, incapacidade do franqueado para se envolver nos negócios e nas operações, competição de outras unidades franqueadas ou do franqueador, apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido, falta de treinamento oferecido pelo franqueador ao franqueado, falta de treinamento oferecido pelo franqueador aos funcionários da franquia, atritos constantes com o franqueador, problemas contratuais com o franqueador); e demais aspectos (condições econômicas locais problemáticas, recessão econômica do país, falta de experiência gerencial, falta de experiência no ramo/setor de negócios escolhido, ausência de planejamento, falta de clientes, carga tributária elevada e problemas particulares do(s) sócio(s)).

Varias são os fatores para o sucesso ou fracasso de qualquer empreendimento, no caso das franquias esses fatores são diminuídos através de estudos, investimentos, logística e formas de promoção da marca franqueadora. O fator humano como uma má gerencia dos negócios, “seja no fluxo de caixa ou na relação que o franqueado tenha com seus representantes, fornecedores e clientes, a falta de clientes ou uma recessão econômica” (SILVA et al, 2000), podem ser fatores de fracasso para qualquer empreendimento neste caso ao de uma franquia.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Tem-se como objetivo da pesquisa identificar a viabilidade econômica do sistema de franquias no setor de *fast-food* em Rio Branco/AC, a fim de levantar quais fatores são relevantes para o sucesso ou fracasso da franquia.

Com base em uma análise da franquia Bob's Fast Food de Rio Branco/AC, será feito o levantamento dos dados através de uma pesquisa descritiva, onde serão analisados e interpretados através da aplicação de entrevistas semi-estruturadas, junto aos proprietários do empreendimento.

Após a obtenção dos dados, foi realizada qualitativamente uma análise de conteúdo levando em conta a relevância dos fatores estudados, e quantitativamente os valores apresentados pela franquia para identificar quais características afetam no desempenho para o sucesso financeiro de franquias de *fast-food* em Rio Branco/AC, além da análise dos documentos da franquia.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O objetivo do trabalho busca achar suas respostas através de uma pesquisa descritiva, com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, e a verificação dos documentos da franquia, posteriormente os dados serão analisados e interpretados conjuntamente com as entrevistas semi-estruturadas, aplicadas junto aos proprietários do empreendimento. Sendo, uma pesquisa de campo e documental, de natureza mista.

Os dados qualitativamente obtidos foram analisados levando em conta a relevância dos fatores estudados e do mercado local em questão. Já os dados quantitativos mostrarão os valores econômicos do desempenho da franquia, e com isso, posteriormente interpretados para identificar quais os indicadores do resultado econômico influenciam na viabilidade econômica para a abertura de franquias no setor de *fast-food* na capital do Estado do Acre.

3.2 Caracterização da organização

O Bob's foi fundado em 1952, pelo americano Robert Falkenburg. O conceito de *fast-food* ainda nem existia no país, quando o jovem tenista vislumbrou a possibilidade de fazer sucesso no Rio de Janeiro. Em 1951, Bob - como era chamado pelos amigos - abriu a Falkenburg Sorvetes Ltda., que vendia exclusivamente sorvete de baunilha, com máquinas e receitas trazidas dos Estados Unidos. Incentivado pelos amigos, Bob abriu, em 1952, a primeira loja Bob's, na Rua Domingos Ferreira, em Copacabana, lançando no Brasil o hot-dog, o hambúrguer, o milkshake e o sundae. De lá pra cá, O Bob's só fez crescer, vendendo hambúrgueres e sundaes, além do milkshake de ovomaltine. Em 1984, a rede iniciou seu sistema de franquias, com a abertura de duas unidades em Vitória (ES).

Atualmente, além de mais de 700 pontos de venda em todas as capitais do Brasil, o Bob's tem franquias em Angola e no Chile. Atualmente o Bob's pertence a *Brazil Fast Food Corporation*.

As receitas do Bob's foram desenvolvidas por mais de 50 anos, procurando atender sempre o paladar dos brasileiros. Por isso, o Bob's é nacionalmente reconhecido por seus produtos e sabor tipicamente brasileiro.

3.3 Participantes do estudo

A pesquisa será realizada na cidade de Rio Branco/AC, com os dois franqueados da rede de franquias Bob's *fast-food*, através de entrevistas semi-estruturadas. Os participantes do estudo foram selecionados por serem os administradores da franquias estudada e, portanto, as pessoas com o maior número de informações gerenciais disponíveis sobre a empresa.

3.4 Instrumentos de pesquisa

O roteiro foi criado através da identificação dos principais fatores que levam a abertura de uma franquia e de seu funcionamento. Foram feitas 39 perguntas, elaboradas pelo autor. O questionário foi preenchido pelos franqueados e apresentam informações da franquia, seu desempenho econômico e dados financeiros. O instrumento principal da pesquisa será entrevistas semi-estruturadas que se encontra na apêndice A e análise documental e financeira.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados no período de novembro a dezembro de 2011, com abordagem pessoal aos entrevistados. Com a obtenção dos dados, após a entrevista direta com os franqueados, será feita a análise de conteúdo e diagnosticá-la para chegar ao objetivo fim.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Baseado em dados da economia acriana, da análise documental e financeira da franquia de *fast-food*, além do questionário aplicado aos franqueados pode-se identificar dentre os fatores para que o desempenho de uma franquia de *fast-food* seja insatisfatório, ou que ainda afetem o desempenho da franquia foram os seguintes: aspectos financeiros como royalties elevados, problemas gerenciais com o franqueador, as variáveis do composto de marketing e condições econômicas locais problemáticas.

4.1 Aspectos Financeiros

Os royalties cobrados pelas franquias podem se tornar oneroso a partir do momento em que as perspectivas de lucro não sejam supridas. No caso do Bob's foram obtidos dados financeiros aproximados do primeiro ano de funcionamento da franquia, como observado na tabela 1. No geral a franquia obteve uma pequena margem de lucro. Mesmo que o retorno investimento-lucro venha a ser após o 5º ano de funcionamento, segundo o franqueado e da previsão dada pela franquia a ele, isso vai variar de acordo com cada franquia. Os royalties normalmente são cobrados pelo tempo em que a franquia estiver funcionando, sendo outro aspecto preocupante, já que assim a franquia precisará obter depois de um tempo uma quantidade de vendas constante e positiva. Outro aspecto observado é que normalmente as taxas de franquias são altas para os padrões locais, sendo que o investimento inicial ultrapassou um milhão de reais. A franquia impõe ao franqueado que os maquinários, equipamentos e produtos diversos só podem ser comprados através de fornecedores homologados e que normalmente não possuem uma variedade muito grande dos mesmos, além de que os pagamentos devem ser feitos a vista. No caso do Bob's só existem dois fornecedores para isso e não oferecem assistência técnica para manutenção das máquinas e equipamentos por exemplo. Devido à distância do estado do Acre, o frete se torna mais caro, pois os fornecedores trazem os produtos das grandes metrópoles e voltam sem levar nenhum tipo de produto local. Assim, as franquias precisam pagar um frete mais caro e normalmente essa reposição de estoque ocorre semanalmente, outro aspecto preocupante é a falta de logística dos

fornecedores, que ocasiona o atraso na entrega dos produtos da franquia, prejudicando a franquia e seu desempenho.

(continua)

Tabela 1 - Fluxo de caixa do Bob's Fast Food de Rio Branco - Acre						
RECEITAS	jun/10	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10
Vendas à vista	90.000,00	80.000,00	75.000,00	70.000,00	67.500,00	67.500,00
Vendas a prazo	90.000,00	80.000,00	75.000,00	70.000,00	67.500,00	67.500,00
TOTAL	180.000,00	160.000,00	150.000,00	140.000,00	135.000,00	135.000,00
DESPESAS						
Compras à vista	10.000,00	10.000,00	10.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Fornecedores	50.000,00	50.000,00	50.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Salários	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Encargos sociais	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Energia elétrica	6.000,00	6.000,00	6.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Telefone/Internet	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Propaganda	6.000,00	6.000,00	6.000,00	5.400,00	5.400,00	5.400,00
Contador	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Serviços de fretes	2.000,00	2.000,00	2.000,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Impostos diversos	15.000,00	15.000,00	15.000,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00
Royalties	7.500,00	7.500,00	7.500,00	6.750,00	6.750,00	6.750,00
Retiradas dos sócios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamento	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
TOTAL	152.800,00	152.800,00	152.800,00	136.550,00	136.550,00	136.550,00

(valores em reais R\$)

(conclusão)

Tabela 1 - Fluxo de caixa do Bob's Fast Food de Rio Branco - Acre							
RECEITAS	dez/10	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	TOTAIS
Vendas à vista	90.000,00	60.000,00	50.000,00	50.000,00	67.500,00	67.500,00	835.000,00
Vendas a prazo	90.000,00	60.000,00	50.000,00	50.000,00	67.500,00	67.500,00	835.000,00
TOTAL	180.000,00	120.000,00	100.000,00	100.000,00	135.000,00	135.000,00	1.670.000,00
DESPESAS							TOTAIS
Compras à vista	15.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	104.000,00
Fornecedores	62.000,00	33.000,00	33.000,00	33.000,00	33.000,00	33.000,00	497.000,00
Salários	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	360.000,00
Encargos sociais	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	60.000,00
Energia elétrica	8.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	66.000,00
Telefone/Internet	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00
Propaganda	7.600,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	61.800,00
Contador	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Serviços de fretes	2.480,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	19.880,00
Impostos diversos	18.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	40.000,00
Royalties	9.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	76.750,00
Retiradas dos sócios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamento	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	120.000,00
TOTAL	178.380,00	121.620,00	121.620,00	121.620,00	121.620,00	121.620,00	1.654.530,00

Fonte: Bob's Fast Food Rio Branco – Acre

(valores em reais R\$)

4.2 Mercado consumidor e comercial

A segmentação do mercado consumidor do *fast-food* em geral atrai mais crianças e adolescentes, com promoções e brindes nas comprar dos produtos. Isso foi observado no caso do Bob's Fast Food, dados oferecidos pelo franqueado mostra que em torno de 60% dos clientes estão em uma faixa etária até 25 anos. Com os dados obtidos evidenciou-se que o mercado local supre necessidades de novas franquias no setor de *fast-food*, sendo uma "novidade" para o consumidor local e faz com que muitos experimentem e tornam-se clientes fidelizados. Além de existir ainda uma amplitude no mercado a ser explorado por novas franquias.

Segundo dados do IBGE em 2001 o Acre possuía 2.151 micro e pequenas empresas no ramo de comércio e serviços, esse número passou para 10.004 em 2010 segundo dados do SEBRAE e DIEESE (2011). Os dados mostram a expansão do mercado das micro e pequenas empresas, mas as franquias ainda são mínimas. O fato de o Bob's ser o único *fast-food* no estado mostra que ainda falta um caminho a ser percorrido na evolução do mercado de franquias na região. Outro fator é que boa parte do salário da população empregada vem do governo, já que segundo dados de 2010 do Governo do Estado do Acre, o estado possui 121.187 empregos formais, destes, em torno de 50% são empregados pelo funcionalismo público, ficando somente 15,9% responsável pelo comércio com 19.281 empregos formais, como mostra a tabela 2. Assim, percebe-se que o comércio ainda é insatisfatório ante o funcionalismo público como forma de gerador de riqueza, tornando as franquias presentes ainda mais insipientes como forma de revigoradora da economia local, já que a maior parte do comércio é formado por empreendimentos locais. Com isso, identifica-se um vasto mercado para novas franquias já que a existente em *fast-food* não possui concorrência exceto pelo comércio local. Em contrapartida, precisa-se identificar se existe mercado consumidor para tal, dependendo do ramo da franquia. No caso do *fast-food*, com a abertura próxima de um Shopping Center novas franquias de *fast-food* irão surgir.

Tabela 2 - Número de empregos formais em 31 de dezembro, por atividade econômica

Atividades econômicas	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	79.431	85.583	92.009	98.724	106.013	121.187
Adm. Pública	41.336	41.378	45.016	46.890	48.273	57.764
Comércio	13.756	14.433	15.541	16.921	18.354	19.281
Serviços	12.873	15.845	17.294	18.669	20.469	23.599
Indústrias de transformação	4.012	4.565	5.134	5.514	5.777	6.769
Construção Civil	3.958	5.216	5.327	6.632	8.974	8.960
Agropecuária	2.377	2.558	2.624	2.881	2.928	3.260
SIUP*	1.053	1.208	899	1.018	1.025	978
Extrativa Mineral	57	380	174	199	213	220

Fonte: MTE/RAIS/IBGE – O Acre em números 2011

Nota: *SIUP Serviços Industriais de Utilidade Pública

4.3 Vantagens e desvantagens do sistema de franquias em Rio Branco – Ac

Como mostrado na tabela 2, pode-se identificar que umas das principais vantagens é o vasto mercado que existe a ser explorado para quem pretende ser um franqueado, já que o comércio tem aumentado sua participação na economia. De 2001 a 2010 o aumento na abertura de pequenas e micro empresas foi de 465% no setor, mas não se tem qual a participação de franquias nesses números. Com o desenvolvimento do Brasil nos últimos anos tem-se observado o crescimento no número de franquias no país, esse fator também tem sido observado no estado do Acre, sendo o desenvolvimento econômico analisado nos últimos anos vem sendo crescente no estado, o Acre possuiu o 4º maior crescimento no PIB real acumulado de 2002 a 2008 e o 7º maior crescimento real do PIB de 2008, já que a economia acreana cresce a uma taxa média de 6,5% ao ano, segundo a coordenação das contas nacionais do IBGE (2011). Mesmo assim, segundo dados de 2008 ainda possui um *pib per capita* na 17ª colocação do país, mas em expansão conforme a tabela 3. Em contrapartida como existe um vasto mercado para franquias de *fast-food*, com a ausência da concorrência as franquias que hoje existem se beneficiam por serem as únicas saciando o mercado consumidor. Os novos franqueados precisam levar em conta desvantagens em se abrir uma franquia na cidade ou no estado

do Acre, conforme a tabela 4 e pela análise do autor as desvantagens podem ser solucionadas por parte de seus responsáveis.

Tabela 3 - PIB per capita do estado do Acre

Ano	2004	2005	2006	2007	2008
PIB	6.251	6.694	7.041	8.789	9.896

Fonte: IBGE/Coord. das Contas Nacionais; SEPLAN/DEPAG – O Acre em números 2011

Tabela 4 – Vantagens e desvantagens encontradas pelo autor após a abertura da franquia

Vantagens	Mercado consumidor em expansão e aquecido
	Falta de concorrência/ausência de outras franquias
	Amplio mercado a ser explorado por novas franquias
Desvantagens	O baixo risco de fracasso e o mercadológico feito pela franquia
	Frete caro e atraso na entrega de produtos e serviços, devido à distância dos fornecedores e da falta de logística dos mesmos
	Falta de assistência técnica para maquinários e equipamentos
	Royalties altos para os padrões locais
	Pagamentos aos fornecedores somente a vista

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados levantados

Ao contrário do que Machado e Espinha (2010, p. 139) propuseram como 36 possíveis fatores de mortalidade para as franquias, aqui só foram identificados fatores positivos ou negativos, ou as vantagens e desvantagens ao se abrir uma franquia, neste caso uma de *fast-food*. Fatores esses que podem futuramente ser responsáveis pela mortalidade da franquia caso não sejam solucionados, mas observando os pontos positivos da tabela 4, estes se sobrepõem ao aspectos negativos. Pois, com a franquia vem obtendo o desempenho esperado pelos franqueados e franqueadores. A viabilidade da franquia tem como vantagem que seus franqueados já possuem conhecimento gerencial, aspecto este identificado como fator de mortalidade de muitas outras franquias. O cerne atualmente identificado são os problemas logísticos, gerenciais e de suporte dos fornecedores homologados pela franquia, que podem ser solucionados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o advento da globalização e com a evolução das empresas houve a necessidade em expandir suas marcas para onde existissem mercados consumidores. No Brasil, as franquias começaram a se expandir nos anos 90, hoje muito se discute o perfil empreendedor do país, já que ocupa a 3ª colocação no número de franquias entre os países do mundo todo. Pelo menor risco de fracasso, muitos empresários optam por abrir um negócio através de uma franquia, no Estado do Acre esse fator vem obtendo sucesso. Novas franquias vêm surgindo, mas ainda muitos se perguntam se “aquela” franquia vai obter sucesso, se vai ser viável, se é vantajoso ou não. Neste caso o *fast-food* vem sendo escolhido por até então o estado não possuir tal segmento. Fato que trouxe atenção e empolgação da população com a abertura do primeiro *fast-food* no estado.

Com isso, buscou-se mostrar quais fatores afetam no desempenho de uma franquia no setor de *fast-food*, além de identificar quais pontos positivos e negativos em se abrir uma franquia nesse segmento, analisando também resultados econômicos do primeiro ano da franquia aberta.

Através de questionários aplicados juntos aos franqueados, análise documental e financeira de dados oferecidos pela franquia pode-se identificar e desenvolver o trabalho baseado nos resultados apresentados e analisa-los. Posteriormente, foi identificado que o mercado consumidor, problemas com o franqueador ou fornecedores e o composto de marketing afetam direta ou indiretamente no desempenho do empreendimento.

Para o desenvolvimento deste trabalho, houve dificuldades quanto à obtenção dos dados junto aos franqueados. Ficando limitado à entrevistas com os mesmos e pesquisa em dados bibliográficos.

Tem-se como resultados que o mercado consumidor a longo prazo é um dos fatores essenciais para que uma franquia perdure e obtenha sucesso financeiro. Com o mercado local aquecido e em expansão, tem-se a vantagem de surgir novos empreendimentos em formas de franquias. Percebe-se a franca expansão desse segmento no estado acreano, pois observa-se que aumentaram nos últimos três anos. O composto de marketing escolhido pelas franquias vai direcionar os objetivos desejados pela mesma e planejados de forma correta afetará os clientes de forma atrativa, obtendo assim seus clientes. Identificou-se também além do mercado consumidor amplo e

aquecido, a falta de concorrência, sendo, inexistente franquias no ramo de *fast-food* tem sido uma forma de vantagem comercial. As desvantagens ou pontos negativos são em sua maioria de forma gerencial e logística por parte dos fornecedores, o custo do frete devido a localização do estado e o atraso na entrega dos produtos, foram identificadas junto a pesquisa, mas que já é uma realidade antiga do empresários locais. Os royalties cobrados pelas franquias, já que são tabelados tornam-se altos para o empresário acriano. Problemas com a franquia quanto à falta de um maior número de fornecedores homologados e assistência técnica para máquinas e equipamentos são agravantes para o franqueado, ficando a cargo deste pagar por qualquer tipo de manutenção, esta não existente no estado. Sendo necessário a vinda de um técnico, normalmente do estado de São Paulo para tal função. Em contrapartida as desvantagens são maiores, mas ainda sim as vantagens se sobrepõem ante as desvantagens.

Percebe-se que, existem problemas quanto ao desenvolvimento e a distância do estado acriano. As franquias deveriam achar meios de oferecer aos franqueados novas formas de fornecer seus produtos aos franqueados e não se limitar a exporta-los somente das grandes metrópoles. Uma maior diversidade de fornecedores homologados, baratearia o frete e os custos da franquia tornando-a mais viável para o franqueador e o franqueado. Isso refletiria no serviço prestado dos fornecedores homologados. Outro fator que pode ser melhorado é a falta de assistência técnica para maquinários e equipamentos, afetando a imagem da franquia ou da marca como um todo, já que esse fator é essencial para o funcionamento da mesma.

Este estudo até então inédito, não sendo identificadas publicações anteriores sobre o assunto, mostra apontamentos importantes sobre os principais problemas enfrentados pelos empreendedores que abrem novas empresas em formas de franquias, existe ainda uma grande burocracia em alguns fatores observados. Com isso, esse estudo pode instigar a outras pesquisas no ramo da viabilidade das franquias como um todo ou em determinado ramo/setor.

REFERÊNCIAS

- Associação brasileira de *franchising*. **Números do franchising: censo do franchising 2011**. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br/default.asp?A040_cod_area=7>. Acesso em: 23 mai. 2011.
- Bob's. Site da empresa. Disponível em: <<http://www.bobs.com.br/o-bobs>>. Acessado em: 24 jun. 2011
- BOJUNGA, Luiz Edmundo Appel. **Natureza jurídica do contrato de franchising**. São Paulo, 1990.
- BOYLE, E. The failure of business format franchising in British forecourt retailing: a case study of the rebranding of Shell Retail's forecourt. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 5, p. 251-263, 2002.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr; PETER, J. PAUL. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000, 2ª edição, p. 20.
- COHEN, M.; SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 109-131, mai./ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000200007&script=sci_arttext> Acesso em: 23 jun. 2011.
- DAHAB, S. **Entendendo o franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996, p. 135.
- FOSTER, D.L. **O livro completo de franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.
- HALLORAN, J. W. **Por que os empreendedores falham**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HOY, F.; STANWORTH, J.; PURDY, D. An entrepreneurial slant to franchise research. In: SEXTON, D. L.; LANDSTRÖM, H. **The blackwell handbook of entrepreneurship**. Oxford: Blackwell Publishers, 2000, p. 410.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil em 2001**. Brasil: Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z : 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 12ª tiragem. São Paulo: Campus, 2003, p. 152.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing "A Edição do Novo Milênio"**. São Paulo: Prentice Hall, 2000, p. 416, 10ª edição.

KOTLER, Philip & KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

CASAS, Las; LUZZI, Alexandre. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LEVITT, Theodore, citado por KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.384.

LOPES, A.B; REIS, A.C.F; ABUKAWA, A. O. A aplicação dos 4 P's na indústria papelreira: o caso brasileiro. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.1, n.2, p.13-24, 1º sem.1996.

MACHADO, Hilka Vier; ESPINHA, Pedro Guena. Empreendedorismo e *franchising*: uma combinação que garante a sobrevivência?. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4 - SÃO PAULO, SP – jul./ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712010000400006&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 out. 2011.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 162.

PALMER, Adrian. **Introdução ao marketing**. São Paulo: Ática, 2006.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 160, 198, 242.

RAJAGOPAL. Optimising franchisee sales and business performance. **Journal of Retail & Leisure Property**, v. 6, n. 4, p. 341-360, out, 2007.

RIBEIRO, Bianca Bonassi; PRIETO, Vanderli Correa. Franquia varejista como vantagem competitiva: múltiplos estudos de caso no segmento de farmácias e drogarias. **Revista Gestão & Regionalidade**. vol. 25, n. 75, set-dez/2009. Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/205>. Acesso em: 10 dez. 2011.

RIZZO FRANCHISE. Disponível em: <http://www.rizzofranchise.com.br/?pag=franchise_news&cat=1&id=14>. Acessado em: 1 mar. 2012.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Cartilha O QUE É FRANQUIA?**. São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf)> Acessado em: 27 de junho de 2011.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011**. 4. ed. Brasília, DF; DIEESE, 2011.

Acre (Estado). SEPLAN - Secretaria de Estado de Planejamento. **O Acre em números**. Acre: Governo do Estado do Acre, 2011.

SILVA, Danielle Mantovani Lucena da; ALMEIDA Elisangela da Costa. O marketing mix em franquias de pequeno porte: o caso da franquia de perfumes O BOTICÁRIO. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.2, n.2, nov./2003. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>> Acessado em: 23 de março de 2011.

SILVA, Vivian Lara S. & AZEVEDO, Paulo F. de. Formas plurais no *franchising* de alimentos: evidências de estudos de casos na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, edição especial 1, p. 123, 129-152, Curitiba, Anpad, 2006.

SCHEWE, C. D; SMITH, R.M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. São Paulo, McGraw-Hill. 1982.

SOUZA, Almir Ferreira de; JUNIOR, José Canedo. Formação do preço de venda em pequenos e médios supermercados. **IV Semead**. São Paulo.1999. Disponível em: <<http://www.usp.br/semead/>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

VANCE, Patrícia; FÁVERO, Luiz; LUPPE, Marcos. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração**, v.43, n.1, p.59-71, jan./fev./mar, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2234/223417484005.pdf>> Acesso em: 22 mar. 2011.

VILLELA, A. **As micro, pequenas e médias empresas**. Textos para Discussão. Rio de Janeiro: BNDES.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

1. Empresa franqueada
2. Há quanto tempo é franqueado?
3. Já possuiu/possui alguma franquía?
4. Já teve/tem sua própria empresa?
5. Já trabalhou na área empreendedora antes de ser franqueado?
Se sim, a situação financeira atual é melhor com a franquía?
6. Por que decidiu ser um franqueado?
7. O que você acha sobre o sistema de franquias?
8. Você acha que o Estado do Acre e o governo contribui/ajudam para abertura de franquias e para o seu desenvolvimento?
9. O seu ponto comercial é próprio ou alugado?
10. Qual o número de funcionários?
11. Quais as vantagens do sistema de franquias na sua opinião?
12. E quais as desvantagens?
13. O empreendimento está obtendo sucesso?
14. Qual a sua opinião sobre as franquias como forma de desenvolvimento do Estado?
15. O seu empreendimento está contribuindo para esse desenvolvimento? Por quê?
16. Teve muita dificuldade em abrir a franquía? Se sim, quais?
17. Por que optou pelo sistema de franquias e não um negócio próprio?
18. Por que escolheu o Bob's Fast Food e não outro empreendimento?
19. Quanto foi seu investimento inicial?
20. Qual o prazo previsto de retorno em termos de lucro do investimento?

21. Qual seu faturamento médio mensal?
22. Qual seu nível de satisfação hoje com o investimento e por quê?
23. Seus objetivos profissionais e financeiros estão sendo alcançados?
24. Você aconselha o investimento em franquias na cidade de Rio Branco/AC?
25. Quais os principais problemas enfrentados para a instalação da franquia?
26. E hoje, quais os principais desafios a serem enfrentados?
27. O senhor investiu no desenvolvimento de um plano de *franchising* (planejamento estratégico) para avaliar a viabilidade de implantar o sistema no seu negócio? Se sim, consultores externos foram contratados para ajuda-lo na formatação da franquia? Quais?
28. Como conseguiu o capital necessário para implantar o negócio? Sócio investidor, recursos bancários, recursos próprios, *leasing*, *factoring*, etc...).
29. O franqueador dá assistência na inauguração da nova franquia?
30. Você está satisfeito com a assistência da franquia até o momento?
31. Quais são os canais de comunicação permanente com o franqueado?
32. A franquia possui um Conselho Consultivo de Franqueados?
33. Quais as ferramentas utilizadas para avaliação da franquia?
34. Qual o formato da loja e a localização requerida pela franquia para que se possa abrir?
35. Qual é o foco de treinamento do franqueado?
36. Que tipo de propaganda a sua empresa utiliza? Qual a mensagem, estilo e mídia utilizada?
37. Quais são algumas das estratégias promocionais que a sua empresa usa para que o mercado brasileiro prove e aceite o conceito do produto que vocês oferecem? O que tem obtido mais sucesso e o que não tem?
38. Qual o mercado alvo da sua empresa?
39. Qual o fator mais significativo a ser considerado ao se tornar um franqueado hoje no Brasil?

ANEXOS

Anexo A - CÓDIGO DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO *FRANCHISING*

OBJETIVO E PRINCÍPIOS GERAIS

1. - Este Código de Auto-Regulamentação do *Franchising* estabelece os preceitos gerais de ética, moral e boa-fé que deverão pautar a conduta de Franqueadores, Franqueados e Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia.
2. - Franqueadores, Franqueados e Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia deverão conduzir suas atividades observando as disposições deste Código de Auto-Regulamentação, bem como as obrigações impostas pela legislação vigente.

DEFINIÇÕES

3. - Para efeitos deste Código de Auto-Regulamentação do *Franchising*, os termos abaixo terão as definições a seguir:

Franquia Empresarial, *Franchising* ou Sistema de Franquia: Sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso de marca , associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Master Franquia: termo utilizado para designar a concessão do direito de exploração de um conceito de negócio, em determinado território, pelo máster franqueado ou por terceiros por este nomeado.

Franqueador: pessoa jurídica detentora dos direitos de uso e exploração de um conceito de negócio e das marcas comerciais que o identificam.

Franqueado: pessoa física ou jurídica a quem é outorgado o direito de uso e exploração do conceito de negócio e demais direitos concernentes a um determinado Sistema de Franquia.

Prestador de Serviço do Sistema de Franquia: pessoa física ou jurídica que, sem vínculo empregatício com o Franqueador ou com o Franqueado, presta serviços relacionados ao *Franchising* (tais como arquitetos, advogados, engenheiros, consultores, provedores).

Tecnologia ou *know-how*: conjunto de conhecimentos industriais, comerciais ou administrativos desenvolvidos ou adquiridos pelo Franqueador, quer em decorrência da sua experiência e pesquisa, quer por transferência de terceiros.

Circular de Oferta de Franquia (C.O.F.): documento elaborado pelo Franqueador segundo as exigências legais, que deve ser entregue ao candidato a Franqueado, visando informá-lo a respeito dos aspectos mais relevantes da Franquia que pretenda adquirir (art. 3º da Lei 8955/94).

Selo de Excelência em *Franchising*: distinção outorgada pela Associação Brasileira de *Franchising* aos Franqueadores que atendam às exigências legais concernentes ao Sistema de Franquia, às disposições do Código de Auto Regulamentação da ABF, assim como aos que preencham os requisitos estabelecidos pela Comissão de Ética, conforme Manual de Outorga do Selo de Excelência em *Franchising*.

OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADOR

4. - O Franqueador deverá adotar as seguintes práticas comerciais:

4.1. - Observar e manter com os seus Franqueados, relações honestas, éticas, pautadas pela transparência, boa-fé e respeito mútuo, seguindo as exigências legais estabelecidas para o “*Franchising*” e cumprindo as obrigações assumidas no contrato.

4.2. - Oferecer aos potenciais Franqueados, de forma completa e correta, todas as informações exigidas por lei, além de outras que sejam relevantes para a avaliação do negócio, as quais vincularão o Franqueador.

4.3. - Responsabilizar-se pelo uso dos direitos de propriedade intelectual concedidos ao Franqueado.

4.4. - Garantir ao Franqueado o uso da marca e do Sistema de Franquia, salvo disposição expressa em contrário das partes.

4.5. - Zelar pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento do seu Sistema de Franquia, visando que os franqueados da rede possam atender as necessidades apresentadas pelo mercado consumidor.

4.6. - Fornecer aos Franqueados toda a informação e suporte necessários para o funcionamento e desenvolvimento do negócio objeto da Franquia, a fim de permitir uma gestão uniforme da rede de Franquias.

4.7. - Manter uma comunicação eficiente com os Franqueados, promovendo discussões e intercâmbio de idéias, para melhorar a capacidade produtiva da rede, buscando solucionar as questões ou controvérsias que surgirem no relacionamento entre as partes.

4.8. - Tratar com isonomia seus franqueados.

OBRIGAÇÕES DO MASTER FRANQUEADO

5. - Além de cumprir as obrigações previstas para o Franqueador, o Master Franqueado deverá, ainda, apresentar documentação hábil que comprove que o Franqueador o autorizou a explorar ou a conceder todos os direitos objeto da Franquia que subfranqueará.

5.1. - O Master Franqueado não poderá conceder aos seus Franqueados direitos que excedam aqueles que lhe foram conferidos.

OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADO

6. - O Franqueado deverá adotar as seguintes condutas e práticas comerciais:

6.1. - Observar e manter com o seu Franqueador, relações honestas, éticas, de boa-fé e respeito mútuo, cumprindo sempre as obrigações assumidas no contrato de franquia e as normas legais.

6.2. - Dedicar seus maiores e melhores esforços para o desenvolvimento de sua Franquia e para a conservação da identidade e reputação do Sistema de Franquia.

6.3. - Fornecer ao Franqueador todos os dados referentes ao negócio franqueado, a fim de possibilitar ao Franqueador um controle eficaz do desenvolvimento da rede.

6.4. - Manter a estrita confidencialidade sobre os métodos, processos, técnicas, segredos de negócio, de fabricação ou comercialização, que lhe forem transmitidos pelo Franqueador.

6.5. - Utilizar a Marca sempre observando a legislação vigente, assim como as normas, padrões e orientações definidas pelo Franqueador, a fim de resguardar a identidade, prestígio e valor da Marca no mercado.

6.6. - Cumprir rigorosamente as normas, especificações, procedimentos e obrigações definidas pelo Franqueador com relação à operação da Franquia e utilização da Marca, estejam elas designadas em contrato, nos manuais ou em quaisquer outras orientações escritas prestadas pelo Franqueador.

6.7. - Assegurar que seus sócios, funcionários, auxiliares ou prepostos sejam capacitados para as atividades que exercerão, tanto durante quanto após o treinamento oferecido pelo Franqueador, a fim de desempenharem as atividades do negócio franqueado de forma eficaz, segundo as técnicas do Sistema de Franquia.

6.8. - Empreender esforços no sentido de manter comunicação eficaz com o Franqueador, promovendo discussões e intercâmbio de idéias, buscando melhorar a capacidade produtiva da rede e a solução das questões surgidas durante a operação do negócio, sobretudo aquelas que possam prejudicar o bom relacionamento entre as partes.

6.9. – Efetuar pontualmente os pagamentos das taxas previstas no contrato de franquia.

OBRIGAÇÕES DOS PRESTADORES DE SERVIÇO DO SISTEMA

7. - Os Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia deverão:

7.1. - Apresentar, previamente à contratação, informações claras e detalhadas a respeito dos serviços oferecidos e de suas qualificações profissionais, indicando, inclusive, o custo e a forma de pagamento dos seus serviços.

7.2. - Elaborar contrato escrito regulando a prestação de serviços, previamente à sua execução.

7.3. - Executar as tarefas objeto do contrato de prestação de serviços com o mesmo cuidado, diligência e proficiência que emprega na condução de seus próprios negócios.

7.4. - Guardar sigilo sobre as informações de propriedade do cliente de que tiver conhecimento em razão da execução dos serviços contratados, ainda que finda a prestação dos serviços, devendo evitar a utilização de tais informações em serviços contratados.

7.5. - Não divulgar o nome de seus clientes sem a concordância dos mesmos.

7.6. - Não prestar, simultaneamente, serviços para Franqueadores ou Franqueados com interesses conflitantes, sem que haja a prévia anuência daquele que primeiro o contratou e a ciência do segundo contratante.

8. - Este Código condena o uso não-autorizado da produção intelectual dos Prestadores de Serviços do Sistema, o plágio e imitação de manuais, projetos e contratos.

CONTRATO DE FRANQUIA

9. - O Contrato de Franquia é o instrumento que rege a relação jurídica estabelecida entre Franqueador e Franqueado estabelece os termos e condições que deverão ser

obedecidas para a exploração do Sistema de Franquia pelo Franqueado e as situações inerentes ao relacionamento Franqueador - Franqueado.

10. - Em suas linhas gerais, o Contrato de Franquia deverá dispor sobre:

- (i) objeto da Franquia;
- (ii) concessão de direitos de Propriedade Industrial e Intelectual;
- (iii) território de atuação do Franqueado;
- (iv) obrigações pecuniárias das partes;
- (v) prazo da concessão da Franquia;
- (vi) direitos e obrigações do Franqueador e do Franqueado;
- (vii) causas e consequências da rescisão;
- (viii) a sucessão das partes;
- (ix) hipóteses e consequências da cessão ou transferência da Franquia;
- (x) confidencialidade e não-concorrência; e
- (xi) cláusula arbitral , preferencialmente indicando a Câmara de Mediação e Arbitragem da ABF como órgão responsável pela condução da mediação ou arbitragem.

11. - O Contrato de Franquia deve estar redigido de forma clara e precisa, usando linguagem acessível, em coerência com os termos e condições expostos pelo Franqueador na sua Circular de Oferta de Franquia, bem como com as demais informações divulgadas pelo franqueador ao mercado com respeito ao seu Sistema de Franquia.

12. - O Contrato de Franquia deve ser sempre formal, escrito, firmado na presença de duas testemunhas , sendo certo que sua eficácia independe de registro em Cartório de Registro de Títulos e Documentos ou em qualquer outro órgão.

A ABF

13. - DIRETORIA

13.1. - A Diretoria da ABF é órgão deliberativo da entidade, nos termos do seu Estatuto Social, cabendo à ela apreciar e decidir acerca dos assuntos que afetem seus associados e o Sistema de Franquia no Brasil.

14. - COMISSÃO DE ÉTICA

14.1. - A Comissão de Ética da ABF é órgão consultivo da Diretoria, devendo se pronunciar, a pedido da Diretoria, nas questões de ordem ética e, também, sobre práticas comerciais que envolvam Franqueadores, Franqueados ou Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia.

14.2. - É de competência da Comissão de Ética zelar pela observância dos preceitos deste Código de Auto-Regulamentação, por Franqueadores, Franqueados e Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia, recomendando à Diretoria a aplicação das penalidades prevista no Artigo 19 abaixo, caso seja comprovado o descumprimento de qualquer dos seus termos.

14.3. - A Comissão de Ética analisará, ainda, os pleitos para a concessão do Selo de Excelência em *Franchising*, consoante os documentos e informações apresentados pelo Franqueador candidato ao Selo de Excelência em *Franchising*. O Selo de Excelência em *Franchising* tem validade de 1 (um) ano e poderá ser prorrogado pela Comissão de Ética ao final desse período, ou revogado a qualquer tempo, após os esclarecimentos do Franqueador, em decorrência da habilidade ou inabilidade do Franqueador em exercer suas atividades em consonância com os preceitos deste Código de Auto-Regulamentação e do Manual de Outorga do Selo de Excelência em *Franchising*.

14.4. - A Comissão de Ética guardará a mais estrita confidencialidade e sigilo sobre todas as informações e documentos que lhe sejam apresentados.

15. - COMISSÃO DE ESTUDOS JURÍDICOS

15.1. - A Comissão de Estudos Jurídicos é órgão de consultivo da Diretoria da ABF e de seus associados, que tem por função analisar, discutir e opinar os aspectos legais do sistema de *Franchising* no Brasil, oferecendo pareceres sobre as questões que lhe forem suscitadas, desde que haja tal possibilidade diante das vedações impostas pelo Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil.

16. - INFRAÇÕES DISCIPLINARES

PENALIDADES E SUA APLICAÇÃO

16.1. - Constitui infração disciplinar toda e qualquer conduta, comissiva ou omissiva, que viole os preceitos previstos no presente Código.

16.2 - As penas disciplinares consistem em:

- (i) advertência;
- (ii) recomendação quanto à alteração ou à supressão de conduta ou procedimento;
- (iii) não-concessão, não-renovação, suspensão temporária ou cassação, conforme o caso, do Selo de Excelência em *Franchising*;
- (iv) suspensão temporária do associado da ABF do quadro associativo, bem como de sua participação em todo e qualquer evento promovido, realizado ou patrocinado pela ABF, durante o prazo de vigência da suspensão;
- (v) exclusão do quadro associativo; e
- (vi) expulsão definitiva do associado da ABF do quadro associativo, bem como de sua participação em todo e qualquer evento promovido, realizado ou patrocinado pela ABF, em caráter definitivo.

17. - É facultada à ABF divulgar, através dos veículos de comunicação, a sua posição em relação à sanção cominada ao associado infrator.

18. - As penalidades aplicadas com base no Artigo 17 acima poderão ser revogadas mediante comprovação da cessação da conduta violadora dos preceitos disciplinados pelo presente Código, excetuando aquela prevista no item “vi “(expulsão).

18.1 - Da penalidade de suspensão do quadro associativo, referida no item

19(iv) acima, cabe recurso à Assembléia Geral da ABF.

18.2 - No caso de o associado excluído solicitar readmissão aos quadros associativos, a Comissão de Ética deverá exigir comprovação de interrupção da conduta que gerou a exclusão, do cumprimento do item 24 abaixo e decurso de 6 meses entre a data de exclusão e readmissão.

19. - Caberá ao infrator de quaisquer das disposições do presente Código indenizar prontamente qualquer prejuízo a que der causa, por negligência, erro inexcusável ou dolo, sem prejuízo das demais sanções cabíveis.

Anexo B – Lei Nº 8.955

Presidência

da

República

Casa

Civil

Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*) e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

a) supervisão de rede;

b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;

d) treinamento dos funcionários do franqueado;

e) manuais de franquia;

f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e

g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO).

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR

FRANCO

Ciro Ferreira Gomes

Este texto não substitui o publicado no DOU de 16.12.1994